Préface

Avec *L'auditeur qui en savait trop…* Henri Mitonneau nous entraîne dans une double aventure. Sous la forme d'un roman policier, c'est d'abord celle de l'auditeur Pierre Darcis engagé avec son coéquipier Roger Goulard dans une mission d'évaluation peu ordinaire, qui le soumettra à rude épreuve. C'est ensuite celle d'un débat particulièrement animé entre Pierre, Paule et Jacques, représentant respectivement l'auditeur, l'auditée et l'organisme de certification. La fiction du récit précédent nourrit des échanges riches et passionnants sur l'audit et le métier de l'auditeur. Les deux parties de l'ouvrage peuvent être lues séparément, mais revêtent ensemble tout leur sens, par un jeu de renvois des scènes du roman vers l'analyse et réciproquement.

Le pari de mêler ainsi fiction et débat technique était osé, mais Henri Mitonneau vise juste, dans un style sobre et enlevé, en mettant en scène, tant chez l'auditeur que chez l'auditée, des personnages devant composer avec leur caractère et leur histoire personnelle, dans le contexte particulier de l'évaluation. Il nous rappelle que, quelles que soient les circonstances, et même si des règles strictes en encadrent la pratique, l'audit demeure une aventure humaine.

Cet ouvrage s'adresse à divers publics. Les futurs et les jeunes auditeurs seront intéressés par un retour d'expérience qui ne se trouve ni dans les textes normatifs ni dans les manuels techniques traitant de l'audit ; ceux qui, plus aguerris, ont déjà de nombreux audits à leur actif, viendront confronter

leur propre ressenti à celui de l'auteur ; les organismes certificateurs se délecteront de découvrir un peu plus la face cachée des auditeurs avec lesquels ils travaillent. Tous enfin devraient prendre plaisir à une lecture qui traite d'un sujet technique sous un jour nouveau, à la fois divertissant et riche d'enseignements.

Florence Méaux
Directrice AFNOR Certification

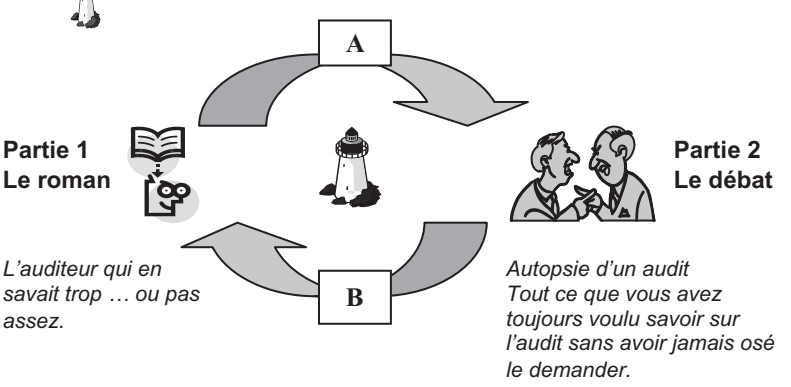
Mode d'emploi et de lecture

Deux en un : choisissez le roman ou le débat sur les pratiques d'audit… ou les deux !

Vous avez envie de vivre un audit un peu particulier ?	Les pratiques d'audit vous interpellent ?
Alors lisez la <u>première partie</u> (le roman) :	**Alors sautez directement à la <u>seconde partie</u> (le débat) :**
« L'auditeur qui en savait trop… »	« Autopsie d'un audit – Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'audit sans avoir jamais osé le demander. »

Roman et débat sont liés

a) En lisant le roman, vous éprouvez l'envie de participer au débat : les notes de bas de page vous renvoient aux thèmes du débat (partie II) grâce aux balises.


A
Partie 1
Le roman
Partie 2
Le débat
B
L'auditeur qui en savait trop … ou pas assez.
Autopsie d'un audit
Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'audit sans avoir jamais osé le demander.

b) En suivant le débat, vous en recherchez des illustrations : retrouvez les scènes du roman (partie I) grâce aux notes figurant en marge du débat.

Partie I

Le roman

Chapitre 1

Piège criminel pour un auditeur

Trappes, le 7 avril 2008, 12 h 30

Darcis se décida à attaquer le sujet, il ne pouvait refuser l'obstacle plus longtemps :

« Vous parliez d'un double départ de feu, c'est possible… ? »

Scorvec cherchait ses mots. La serveuse apporta les *Despe* qu'ils avaient commandées, ce qui lui donna un peu de répit pour préparer sa réponse.

Face à son auditeur, l'audité[1] prend généralement le temps de chercher la *bonne* réponse. Il pense le plus souvent que tout ce qu'il dit pourra être retenu contre lui, ce qui est d'ailleurs vrai sur le fond. Mais un auditeur ne prend jamais une information pour argent comptant. Il essaye de la recouper d'une façon ou d'une autre. Ses conclusions sont le résultat d'une conviction issue

Notes	Balises
[1] Attitude de l'audité	3-1 Ce que révèle l'attitude de l'audité

d'un ensemble de constats ordonnés en faisceau de preuves. Comme un magistrat, il instruit à charge et à décharge, d'autant qu'ici il n'y a pas de coupable, mais un ensemble d'acteurs qui contribuent à la vie de l'entreprise, de son organisation, d'un système qu'il faut évaluer au regard des critères convenus[2].

Et Darcis s'appliquait à respecter l'attitude qu'il affectionnait en toutes circonstances : une neutralité bienveillante[3].

Scorvec affichait un petit sourire. Il avait compris qu'il avait pu aiguiller l'attention de Darcis sur la voie attendue.

« Quand je suis arrivé le dimanche soir sur les lieux, c'est ce que m'a dit le capitaine des pompiers. Il m'a montré qu'il était impossible que l'incendie se soit propagé aussi vite sans un deuxième départ de feu dans le magasin, en plus de celui constaté dans le laboratoire.

– Et il y a eu une enquête de police, puisqu'il y a eu une victime. Elle a donné quoi ?

Scorvec se fit quelque peu énigmatique et prit en même temps un air entendu :

– Le problème ne s'est pas posé dans ces termes-là. Question d'assurance. Le dossier reste bloqué tant que l'enquête n'est pas bouclée.

– L'assurance incendie ?

– En fait, j'ai la chance d'avoir en Bockey un patron très influent. Bon, je vous dis tout ça *off the record*, pendant qu'on est seul à seul[4].

Darcis mit à l'aise son interlocuteur, puisque c'est apparemment ce qu'il attendait, sur le ton convenu de la plaisanterie :

– Ça ne sera pas mentionné dans mon rapport d'audit, je vous le promets.

Scorvec reprit, sur le ton du secret :

– Bockey est arrivé, lui aussi, sur les lieux à peu près en même temps que moi. Le capitaine des pompiers le connaissait bien, sa brigade est venue plusieurs fois faire des exercices incendie sur le terrain de l'entreprise.

Notes	**Balises**
[2] Méthodologie du traitement de l'information	6-3 En toute confidence
[3] Attitude de l'auditeur	6-1 Votre auditeur est-il bienveillant ?
[4] Confidence de l'audité	6-3 En toute confidence

Il y a beaucoup de connivence entre eux, je crois que leurs épouses se fréquentent aussi… Bref.

Scorvec fit un geste évasif, qui ouvrait sur un univers qui devait le dépasser, mais dont on pouvait imaginer l'étendue et l'épaisseur obscure.

– Bockey a rapidement fait comprendre au capitaine des pompiers que mettre en avant la nature criminelle de l'incendie signifiait la recherche d'un coupable qui pouvait s'éterniser. De fait, peu d'enquêtes aboutissent dans ce type d'événement. Le dossier finit généralement par être classé, mais de nombreuses années plus tard. Par contre, un dossier d'assurance bloqué signifie souvent la fin des activités pour l'entreprise, faute de moyens pour redémarrer, et cent trente personnes au chômage. J'étais là, il lui a carrément mis le choix entre les mains.

– Et le capitaine a accepté ?

– En fait, il est tout de suite apparu que la thèse du suicide était également une hypothèse plausible. On a appris que Marcel Pellerin, le chercheur de SRD qui a péri dans l'incendie, était dépressif depuis un certain temps. Ses travaux de recherche n'avaient pas donné de résultat depuis pas mal de temps. J'ajouterais qu'il était de notoriété que Marcel était très affecté par des problèmes sentimentaux.

– Vraiment ?

– Oui, dans notre entreprise tout ne se dit pas, mais je peux vous assurer que tout se sait. En tout cas, tous les témoignages ont concordé pour accréditer la thèse du suicide, d'autant plus que le feu avait manifestement été allumé de l'intérieur.

– Effectivement…

– Oui, mais en fait, dans Axios Group, personne n'était dupe.

– Je ne m'attendais pas vraiment à vos révélations… »

Darcis se recula dans le fond de la banquette où il était assis et marqua une pause pour prendre le temps de la réflexion[5]. Il attaqua l'assiette de *Ribs*, un plat qu'il avait choisi pour taper dans un menu simple qui leur permettrait de respecter l'agenda de leur audit.

Notes	**Balises**
[5] Le repas	5-1 Observer et anticiper les risques

Cette première journée avait démarré sur les chapeaux de roue. Il avait dû enchaîner le processus achats directement après la réunion d'ouverture pour une question de disponibilités du patron de la logistique. Dans le même temps, Goulard, son collègue, traitait les services généraux. Scorvec lui avait proposé de partager le repas de midi en tête à tête. Une façon de mieux se connaître, avait pensé Darcis[6].

Yves Scorvec, chargé de mission auprès du directeur général de la CREE, Compagnie de recherches et d'études, assumait également le rôle de responsable qualité, sécurité et environnement. Il avait glissé l'information qui perturbait son auditeur, de façon apparemment anodine, au cours du repas. Mais Darcis n'avait pu feindre plus longtemps de l'ignorer[7]. Aux yeux d'un fidèle collaborateur, les circonstances de l'incendie de son entreprise étaient évidemment essentielles. La CREE était partie en fumée au cours d'un week-end. Treize ans à travailler dur pour devenir un proche du directeur, et puis plus rien, d'un coup. Scorvec méritait évidemment un minimum d'attention de la part de son auditeur.

Darcis convenait qu'il devait oublier un instant l'approche méthodo-logique de son audit. Il reprit :

– « Mais qui pouvait avoir intérêt à provoquer cet incendie finalement ? Qui pouvait en vouloir à la CREE ?
– Là, chacun a sa propre explication. Toutes sortes d'opinions ont circulé : une personne de l'extérieur mal intentionnée, un concurrent, un ancien collaborateur licencié, un acte gratuit, comme on en voit beaucoup aujourd'hui… allez savoir. Des jaloux ont même trouvé que le redressement aussi rapide de la CREE était suspect. »

*

Darcis se demandait où son interlocuteur voulait en venir. Être attentif aux audités, à ce qu'ils veulent vous dire ou à ce qu'ils veulent vous cacher, à leur attitude, bref être à l'écoute, ça fait partie du B.A.BA de l'auditeur. L'exemple type, c'est celui du document hors sujet que vous tend l'audité. Ne jamais le

Notes	**Balises**
[6] Le climat informel	3-2 La confiance, un point de passage obligé
[7] Être attentif au contexte de son audité	2-1 Que se passe-t-il chez l'audité ?

refuser *a priori*, rester ouvert aux suggestions[8], au message qu'il veut faire passer.

Pour le moment, ce n'était pas un document, mais une information que Scorvec lui avait tendue. Il en prenait conscience progressivement et commençait à en mesurer la portée. L'activité de l'auditeur ressemble parfois à celle du traducteur : poursuivre son raisonnement, tout en enregistrant ce qui se dit pour l'exploiter dans un deuxième temps. Sans oublier l'analyse des informations qui vous arrivent constamment et qu'il faut synthétiser sans tarder, par exemple le souci de suivre les horaires du plan d'audit, tout en gérant les situations qui ne manquent pas de présenter des embûches[9].

Darcis se posait maintenant sérieusement des questions sur la poursuite de sa mission. Crime et audit ne pouvaient cohabiter sainement. Il commençait à réfléchir à la façon de reprendre contact avec son boss, Jacques Chauveau. Lorsqu'il lui avait confié l'évaluation stratégique d'Axios Group, il l'avait effectivement mis au courant des conditions particulières auxquelles il devrait faire face. Mais il n'était question que d'un incendie accidentel, suivi d'une reprise d'activité rapide, pas d'un homicide ! Il était indispensable d'y voir plus clair pour prendre une décision[10].

*

Darcis essaya de mieux cerner les intentions de son audité :

« Et vous, vous en pensez quoi de tout ce qui se dit ?

– C'est vrai qu'un an après ce drame, on se retrouve dans des locaux neufs avec des équipements incomparablement plus performants que ceux qui ont brûlé.
– Vous voulez dire que cet événement a été bénéfique… ?
– Je ne voulais pas dire ça exactement. Mais disons plutôt que mon patron s'est montré une fois de plus à la hauteur : tous ses clients lui ont fait

Notes	**Balises**
[8] Être réceptif à l'égard de ce que l'audité veut dire	3-2 La confiance, un point de passage obligé
[9] Maîtriser simultanément informations et paramètres	6-8 Quand la machine patine
[10] Éclaircir le contexte pour pouvoir anticiper et piloter	2-3 Accéder au non-dit

confiance. Il a trouvé immédiatement le site provisoire de La Norville, et ses fournisseurs lui ont fait des avances de trésorerie pour qu'il s'équipe en urgence.

– Le propre d'un patron, c'est d'avoir des relations bien placées, je pense…

– Oui, et un mois plus tard, on redémarrait déjà une partie des activités.

– Incroyable, en effet…

– Bon, moi, je m'en tiens aux faits…

– C'est certainement vous qui avez raison. Mais les autres, ceux qui ont une opinion différente… sur quoi se basent-ils pour émettre d'autres hypothèses ?

– Certains doivent en vouloir un peu à leur patron de les avoir moralement obligés à accréditer la thèse du suicide, ne serait-ce qu'en s'efforçant de ne pas contredire cette thèse qui était officielle.

– Ça se comprend…

– D'autant qu'ils ont sans doute de bonnes raisons de ne pas y croire !

– Admettons ! Mais alors… ?

– Il s'est passé aussi des événements un peu… bizarres par le passé. La CREE a aussi son histoire, mais ce serait un peu long à vous raconter.

– Et votre patron, il n'a pas cherché à mettre en évidence la vérité ?

– Le problème, c'est qu'il est coincé par sa position officielle vis-à-vis de la police et des assurances. Ça crée une barrière dans la communication et ça empêche de lever les suspicions qui restent toutes fondées pour le moment.

– Évidemment. »

Darcis comprenait qu'il lui serait difficile d'en savoir plus pour l'instant. Il n'ignorait pas que Scorvec avait joué à fond la carte de la collaboration avec son patron, acceptant d'être à sa disposition pendant cette période transitoire vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Cette dévotion sans faille lui avait valu de se retrouver aujourd'hui dans l'équipe restreinte de direction avec un rôle à la fois de source d'information tous azimuts et de courroie de transmission à travers son système de management.

Mais de quoi était-il effectivement au courant, Scorvec ? Difficile de savoir. Pourquoi donner des informations à son auditeur sur l'aspect criminel de ce double départ de feu pour finalement être énigmatique sur les conclusions ? Ceci signifiait sans doute qu'il en savait davantage sur les circonstances de

l'incendie, mais que, finalement, la façon dont son patron avait géré la crise avait été bénéfique pour tous et se justifiait *de facto*. Il suivait sa logique de fidèle collaborateur et il lui apparaissait inutile dans ces conditions de remettre en cause les décisions prises. Il ne cherchait peut-être aussi qu'à nourrir son imaginaire et à se faire en quelque sorte « son cinéma ».

Ce qui était sûr, c'est que si des clivages pouvaient exister dans le personnel de la CREE, Scorvec était indéfectiblement du côté de son patron.

*

Les révélations de son audité, ajoutées aux premiers enseignements de son audit, mettaient Darcis mal à l'aise.

Ce qu'il avait découvert fortuitement ce matin même en auditant le processus achats venait perturber sa sérénité. Certes le dossier de location du site de La Norville était tout à fait conforme à ses attentes. Compte tenu de la situation de crise due à l'incendie, le responsable des achats de la CREE avait suivi la procédure d'urgence et il avait lancé une consultation dans les communes proches, selon les recommandations de la chambre de commerce. Le choix s'était porté sur une offre qui convenait. Les locaux étaient disponibles depuis trois mois et offraient la surface nécessaire pour démarrer l'activité dans des conditions loin d'être idéales, mais permettant un redémarrage partiel immédiatement. Les autres offres demandaient un délai. Les critères de décision avaient été validés selon les règles.

Jusque-là, tout allait bien dans la mise en œuvre du système de management. On pouvait même s'étonner que les procédures prévues aient été appliquées dans un tel contexte. Le plus souvent, dans ces situations qui s'éloignent de la normalité, les entreprises ne savent pas utiliser les dispositions de crise définies dans leur système, la culture qualité n'imprègne pas suffisamment les pratiques, et l'improvisation fait loi[11].

La découverte qui remettait ces certitudes en cause, c'est un document mal classé qui montrait que Bockey avait personnellement pris une option sur le local de La Norville, bien avant l'incendie, et que Scorvec lui-même avait

Notes	**Balises**
[11] Évaluer en prenant en compte le contexte	2-2 Visiter la réalité ou l'appartement témoin

enregistré cette disponibilité moins de six mois avant le drame. Il s'agissait de la version imprimée d'un courriel : « *Suite à vos accords avec M. Bockey et à notre récente visite, nous avons bien noté la disponibilité de votre site de La Norville. Il est convenu, qu'en cas de modification de cette situation, vous auriez à prévenir le soussigné.* »

Lorsqu'il avait eu curieusement ce document sous les yeux, Darcis avait noté les dates avec soin[12]. Il était impatient de les comparer avec la date de l'incendie. Ensuite, il n'avait pu remettre la main sur ce courriel, qui était en quelque sorte reparti comme il était venu. Il ne figurait pas au dossier d'achat, ce qui était normal, puisque ce dossier ne démarrait qu'après l'incendie. Il était maintenant permis de penser que celui qui avait laissé traîner cette pièce, pouvant être considérée comme particulièrement gênante pour l'équipe de direction, s'en était certainement aperçu et s'était empressé de la remettre en lieu sûr.

Darcis fut ébranlé de devoir constater qu'à son audit se mêlait le drame d'un incendie criminel dans lequel avait péri un collaborateur de l'entreprise auditée, et que, de surcroît, le directeur lui-même se trouvait personnellement impliqué, pour ne pas dire complice.

Mais était-il raisonnable de croire Bockey coupable ? Un tel acte relevait d'un comportement qui ne cadrait pas avec le personnage.

Plus il réfléchissait à cet incendie criminel et plus il avait le sentiment de s'engouffrer dans un piège.

*

La musique d'appel de son portable sortit Darcis de ses réflexions. Il vit rouge quand il découvrit que son écran affichait le nom de Le Garec. Il s'excusa auprès de Scorvec et s'isola dans le hall du restaurant pour répondre en toute discrétion :

« Salut Yves.

– Oui, Pierre, excuse-moi, je te dérange certainement.

Notes	**Balises**
[12] Enregistrer les informations importantes	6-5 Les carnets de l'auditeur

"Cet enfoiré de Le Garec, qu'est-ce qu'il me veut ? pensait Darcis. J'ai l'impression qu'il a décidé d'avoir ma peau, celui-là ! Jusqu'où est-il allé fouiner dans mes dossiers ?"

– Je vais être bref, je sais que tu es en audit. J'étudie ton dossier de qualification. Il faudrait que je te rencontre dès que possible pour éclaircir quelques remontées d'information de clients sur lesquelles je m'interroge. Je ne te cacherai pas qu'il y a aussi des éléments de ton CV qui me posent question. »

Darcis ne supportait pas Le Garec, le gardien des codes d'éthique à l'*International Assessment Agency*, pour le compte de laquelle il réalisait ses audits d'évaluation des systèmes de management. Ce type représentait tout ce qu'il pouvait détester dans son métier : le respect à la lettre de la norme et des procédures, la condamnation de toute innovation, la négation de la primauté du facteur humain dans le processus d'audit et, surtout, une façon malsaine d'enquêter sur les motivations des auditeurs qu'il avait dans le collimateur. Le Garec ne tarissait pas d'éloges, par contre, pour tous les auditeurs qui cultivaient à fond une exégèse de la norme destinée à mettre les clients en difficulté. Ils remontaient subtilement le niveau sémantique des exigences, et leurs interlocuteurs s'égaraient dans cet univers purement abstrait. Il avait été le témoin de collègues jouant de ce procédé. Il avait en mémoire un audité qui présentait avec beaucoup de conviction les résultats de la mesure de satisfaction de ses clients[13]. Son auditeur lui avait posé la question :

« Et vos instruments de mesure, vous les avez étalonnés comment ?

– Ce ne sont pas des équipements de mesure à proprement parler, mais diverses façons d'appréhender le niveau de satisfaction des clients à travers des entretiens…

– Vous devez étalonner vos moyens de mesure, vous devez même avoir une procédure d'étalonnage, dans le cas contraire, c'est un écart au regard des exigences du référentiel ! »

La norme devenait un repoussoir pour les audités. Ces auditeurs en avaient fait, par contre, leur instrument de pouvoir qui était souvent un moyen de combler les frustrations de leur vie antérieure[14].

Notes	**Balises**
[13] Caricature d'une autre façon d'auditer	7-2 L'image de l'auditeur
[14] Les motivations de l'auditeur	7-7 L'auditeur a-t-il un problème à régler avec son passé ?

Darcis se délectait pour sa part de son approche pédagogique et ignorait les exigences normatives dans ses propos[15]. Ses audités le suivaient sans difficulté et adhéraient sans hésitation à ses conclusions, fussent-elles sévères. L'*International Assessment Agency* recevait de leur part des commentaires élogieux sur sa méthode et ses preuves de compétence.

Cet enfoiré de Le Garec avait sans doute décidé de le faire sauter, de saborder sa façon de faire pour le couler irrémédiablement. Qu'insinuait-il en parlant de son CV ? Jusqu'où avait-il pu fouiller son passé ? Que savait-il au juste sur lui ? Darcis n'était pas décidé à sombrer, il était convaincu d'être sur le bon bord et il se faisait fort de le démontrer.

« Écoute, Yves, si tu tiens à me voir, je passerai sans doute au bureau dans la semaine, pour l'instant, je ne peux pas te donner plus de précision, je te tiens au courant, salut ! »

Darcis referma d'un coup sec son mobile et rejoignit Scorvec à table.

Notes	**Balises**
[15] Approche pédagogique	7-5 Le rapport d'audit, reflet d'une façon de vivre l'audit

Chapitre 2

Quand l'auditeur se place lui-même dans la ligne de mire

De retour du déjeuner, Scorvec fit une proposition à son auditeur :

« Il reste un peu de temps avant de reprendre, je dois repasser au bureau, vous n'avez pas besoin de moi tout de suite ?

– Pas de souci, j'ai quelques notes à prendre avant le retour de mon collègue[16]. »

L'audit d'évaluation de la CREE n'avait démarré que le matin même, mais une foule de données avaient assailli l'esprit de Darcis dans ce court espace de temps, où s'étaient enchaînés la réunion d'ouverture, l'examen du processus management et celui des achats qu'il avait fallu ajouter en dernière minute. Il

Notes	Balises
[16] Prise de notes	6-5 Les carnets de l'auditeur

se retrouva seul dans le bureau que la CREE avait mis à la disposition des auditeurs. Les non-dits, qu'il convient toujours de discerner dans un audit pour essayer d'en comprendre les tenants et les aboutissants, dissimulaient certainement ici une source intarissable d'informations.

Derrière tous ces événements, se tramait bien plus qu'un simple drame accidentel[17].

En attendant le retour de son collègue Goulard, Darcis ouvrit son ordinateur portable pour revoir son plan d'audit et enregistrer ses constats de la matinée. Il pourrait, par la suite, s'en servir de point d'appui pour construire ses conclusions[18]. La façon dont Bockey déployait sa stratégie n'était pas exactement en ligne avec les modèles de management faisant autorité[19-20-21]. Y avait-il derrière ce constat les prémices d'une conclusion négative ? Mais si cette façon de manager ne s'accordait pas avec les canons de la mode en matière de management, elle lui paraissait par contre simple et efficace au regard de son modèle préféré, le BSP, le « bon sens paysan ». Seul dans le silence du bureau, Darcis ne put s'empêcher de sortir de la rationalité de son approche pour essayer de sonder cette autre face de l'audit qui n'apparaissait pas dans ses documents, mais dont il connaissait maintenant l'existence. Il reprit le fil des événements depuis le début de la mission.

*

Paris, le 6 février 2008

L'affaire avait eu pour point initial un coup de fil de Sarah Doinon à Darcis[22]. Sarah assurait le secrétariat de son boss, Chauveau. Darcis et Sarah se connaissaient depuis longtemps, ils étaient entrés à la même époque, elle dans l'équipe des sédentaires d'IAA, lui dans le corps externe des auditeurs. Ils avaient

Notes	**Balises**
[17] Être attentif au contexte de son audité	2-1 Que se passe-t-il chez l'audité ?
[18] Méthodologie de traitement de l'information	6-5 Les carnets de l'auditeur
[19] Existe-t-il un processus management ?	1-4 Quid du processus direction ?
[20] Y a-t-il un modèle unique ?	1-4 Quid du processus direction ?
[21] Exprimer des conclusions négatives visant la direction ?	1-4 Quid du processus direction ?
[22] Réfléchir et prendre du recul	5-2 Prendre de l'altitude pour conserver le cap

conservé de ces débuts l'habitude de se tutoyer, ce qui n'était pas la règle entre le personnel interne d'IAA et les consultants externes. Ils restaient discrets sur cette intimité, une façon de la protéger.

Un coup de fil et un numéro, le numéro qui servait de mot de passe pour toute question se rapportant à ce dossier chez IAA : 20512. Rien dans le numéro du dossier ni dans le nom du client, la CREE, ne laissait deviner qu'il recelait un quelconque scénario pour roman policier.

Darcis ressentait, par contre, un certain malaise. Depuis que cette idée d'incendie criminel s'était introduite dans son esprit, il avait le sentiment d'être emporté dans un processus incontrôlable. Les informations arrivaient les unes après les autres, sans prévenir. Tout cela pouvait donner l'impression d'une improvisation, alors qu'on était sensé naviguer avec précision vers le but fixé et avec précaution dans la phase préparatoire.

L'auditeur essaya de résumer la situation : un incendie, manifestement criminel selon les aveux mêmes de Scorvec, un patron qui dissimule les indices compromettants, une preuve de l'anticipation de l'incendie, qui disparaît aussi mystérieusement qu'elle est apparue, et bien d'autres faits propres à perturber un auditeur moins perspicace. Ne valait-il pas mieux rendre les armes et avouer à Chauveau que, cette fois, c'était mission impossible ?

Les prémices de cette mission refaisaient maintenant surface dans l'esprit de Darcis.

C'est Sarah qui l'avait contacté en premier. Elle avait expliqué à Darcis :

« Il s'agit d'une entreprise et de sa filiale dans le domaine du développement de technologies innovantes. Elle intervient dans différents secteurs, notamment le médical. Apparemment tes qualifications conviennent, et tu es disponible sur ton planning. Tu es partant ?

– Pourquoi pas, mais j'aimerais quand même en savoir plus[23]…
– Justement, Chauveau voudrait te rencontrer pour t'expliquer la mission qui comporte, paraît-il, quelques aspects particuliers.
– Et c'est quoi, ces aspects particuliers ?
– Mystère, mon cher, lui seul peut te le dire. »

Notes	**Balises**
[23] En savoir le maximum le plus tôt possible	5-1 Observer et anticiper les risques

Darcis s'était senti naturellement flatté d'être convoqué par le boss des missions d'évaluation, mais son naturel prudent le mettait sur ses gardes. Le procédé était inhabituel. Pour toute mission, un chargé d'affaires vous aborde par une première question : celle de la disponibilité pour les dates prévues. L'auditeur a toujours la possibilité de se désister[24] s'il ne sent pas bien la mission en question, en trichant sur ses contraintes personnelles d'agenda, ce dernier restant tacitement son jardin secret. Dès ce moment, le processus s'enclenche, l'affaire et l'auditeur sont appairés jusqu'au terme de la mission, qui s'achève avec la remise du rapport d'évaluation. La question des qualifications est toujours soigneusement réglée par les équipes commerciales avant la venue de l'auditeur.

À l'expérience requise dans les domaines d'activité de l'entreprise à évaluer s'ajoute l'expérience nécessaire en tant que *lead auditor*, en fonction du niveau de sensibilité du dossier. La question se posait logiquement.

« OK, et je peux savoir quand même quel est le niveau de sensibilité de cette mission[25] ?

– Je peux te dire confidentiellement que cette question est en débat, il y a apparemment des hésitations…
– Des hésitations… ? entre quoi et quoi ?
– Je ne peux pas t'en dire plus. Tu demanderas à Chauveau. Tu as suffisamment d'expérience pour savoir que le niveau de sensibilité a toujours été chez nous une notion subtile. »

C'était toujours pareil avec Sarah. Ce qui était intéressant, c'est qu'elle en savait beaucoup, mais elle ne pouvait malheureusement pas tout dire. Elle se montrait parfois mystérieuse. En savait-elle réellement plus, était-elle limitée par un niveau de confidentialité qui faisait de ces informations un secret professionnel ?

Darcis n'ignorait pas que le niveau de sensibilité d'une mission était une donnée fondamentale pour son agence d'évaluation. Il résulte d'une analyse poussée des risques que comporte la mission pour l'image de l'agence.

Notes	**Balises**
[24] La liberté d'accepter la mission [25] Décider en fonction de ses capacités personnelles	1-1 Fallait-il accepter la mission ?

L'importance du client entre dans cette analyse avec un facteur élevé dans la mesure où il risque de communiquer sur la satisfaction de ses attentes. Les difficultés inhérentes à la mission entrent également en jeu si elles sont de nature à conduire à la probabilité d'un échec non nulle. Ces considérations, ajoutées à d'autres aspects, servent à définir un profil idéal d'auditeur pour lui confier la mission.

*

Les propos de Sarah excitaient la curiosité de Darcis. S'agissait-il d'une question de client ou d'une question de qualification ?

En principe, tout problème de qualification aurait dû être résolu préalablement à sa sélection. Mais avec Le Garec, qui présidait les commissions de qualification des auditeurs évaluateurs, tout était toujours à craindre.

Le Garec était appelé « l'Affreux » par les auditeurs. Plus d'un comparait son service à la police des polices, et il était lui-même connu pour son art de fouiller les dossiers et d'interpréter les enquêtes de satisfaction retournées par les clients. Il lui suffisait de lui confier un dossier, et il se faisait fort d'y trouver quelque indice de non-respect de la charte d'éthique des auditeurs. Il ne se gênait pas non plus pour remonter dans leur *curriculum vitæ* afin d'y découvrir une faille dans leur parcours professionnel. Le bruit courait qu'il était allé dans certains cas jusqu'à entrer en contact avec les employeurs précédents. Pour des soupçons de quelle nature sur les auditeurs en question ? Quels faits pouvaient militer dans ce sens ? Certaines missions particulièrement sensibles, liées à la Défense nationale du fait du statut des clients à évaluer, par exemple, déclenchaient une enquête systématique des RG. Mais dans certains cas, il se prenait manifestement lui-même pour les RG.

Darcis savait que l'Affreux l'avait en ligne de mire depuis que Chauveau avait entamé la démarche de sa promotion au niveau SAM, *Senior Assessor Manager*, niveau nécessaire pour se voir confier une mission de sensibilité de rang trois, le niveau de sensibilité le plus élevé. Il n'ignorait pas que certains de ses anciens dossiers pouvaient comporter des points faibles. Tout auditeur confirmé a connu au moins une défaillance dans sa carrière[26]. D'ailleurs, les

Notes	**Balises**
[26] L'auditeur face à ses échecs	7-4 Quand les échecs sont formateurs

missions à échec sont certainement les plus formatrices… à condition de ne pas les accumuler, bien entendu.

Pour celui qui a missionné l'auditeur, il s'agit dans le cas d'un échec de savoir si le résultat de l'enquête de satisfaction du client en question est accidentel, ce qui confirme la règle, ou bien s'il s'agit d'un défaut inhérent à son profil et donc rédhibitoire pour son évolution.

*

Darcis avait un cas en tête, l'affaire Valrec.

Dans son souvenir, cette mission s'était déroulée comme à l'accoutumée, rien de notable n'avait retenu son attention dans la réalisation des différentes étapes[27]. Et pourtant, l'année suivante, il avait eu une surprise de taille. À l'heure de réaliser l'audit de suivi, la chargée d'affaires d'IAA lui avait fait part du souhait de l'entreprise de changer d'auditeur !

« C'était le pire audit que nous ayons vécu ! avait affirmé la correspondante du client.

Darcis avait reçu ce commentaire comme un coup-de-poing dans le plexus solaire. Reprenant ses esprits, il avait enchaîné :

– C'est curieux, elle m'avait pourtant contacté trois semaines après avoir reçu le rapport pour me demander si je pouvais auditer une autre filiale du groupe.

Et la chargée d'affaires de rétorquer :

– Oui, mais vous aviez refusé la mission pour une question d'agenda[28]. »

"C'est là que l'opinion a basculé", en avait déduit Darcis[29].

Il reconnaissait qu'il n'avait pas fait d'effort pour adapter son agenda pour cette mission qui ne le branchait pas plus que ça dans un contexte chargé, où il lui aurait fallu une motivation forte pour en faire plus que le programme qu'il s'était assigné. Il avait proposé les services de sa co-auditrice, qui était passée

Notes	**Balises**
[27] La connaissance de l'échec	7-4 Quand les échecs sont formateurs
[28] Refuser la mission	1-1 Fallait-il accepter la mission ?
[29] L'analyse des causes d'échec	7-4 Quand les échecs sont formateurs

justement au cours de cette mission du statut de stagiaire au statut d'auditrice confirmée sur la base de son avis en tant que tuteur.

Mais à la réflexion, Darcis comprenait que l'entreprise avait mal vécu son refus, et, dans ce contexte, tous les aléas négatifs du déroulement de la mission étaient remontés à la surface. Il avait suffi de les faire mousser un peu pour qu'ils soient retenus contre lui.

Il se souvenait, entre autres faits, d'avoir eu quelques difficultés pour accéder le premier jour à l'entreprise. Le RER n'en finissait pas d'arriver. Le plan d'accès transmis par la correspondante était confus, et Darcis avait perdu son temps à essayer de le suivre. Elle ne répondait pas au numéro de téléphone qu'elle lui avait laissé[30]. Sans doute avait-il mal dissimulé ces désagréments par ses propos à son arrivée dans la salle de réunion, où tout le staff l'attendait au grand complet :

« Désolé pour ces quelques minutes de retard, je n'ai pas bien compris votre plan d'accès…

La correspondante avait apparemment ressenti une part de responsabilité dans ce retard et avait cherché à s'en excuser en s'humiliant elle-même :

– Il est vrai que les femmes n'ont pas le sens de la lecture des cartes, donc elles ne savent sans doute pas faire les plans non plus. »

Darcis avait fait profil bas, mais il aurait peut-être dû s'inscrire en faux envers cette affirmation et aurait été sans doute mieux avisé en reprenant les torts à son compte. Il ne savait pas non plus quels étaient les jeux de pouvoir dans l'entreprise ni dans quel porte-à-faux il avait pu placer son interlocutrice[31]. Il reconnaissait de sa part un manque de galanterie, qui avait irrémédiablement fait tache d'huile dans le champ illimité des complexes de la parité hommes/femmes que cherche à maintenir toute société. Mais il ne s'agissait pas que de galanterie. Son métier d'auditeur avait suffisamment aiguisé son sens de la parité pour qu'il se fasse un devoir de l'encourager en toutes circonstances lors de ses missions.

Notes	**Balises**
[30] Les premiers contacts avec l'audité	1-1 Fallait-il accepter la mission ?
[31] Placer l'audité dans un statut qui lui est favorable	3-3 Connaître l'audité pour pouvoir le comprendre

« Si une telle problématique est née à cet instant, je n'en ai pas eu conscience[32]…, avait avoué Darcis à sa chargée d'affaires, en ajoutant : je n'y ai pas été attentif, il est vrai. Ce qui a peut-être été le cas pour tout le reste de l'audit. »

Il était d'avis qu'on ne s'intéresse jamais suffisamment à la perception de son interlocuteur et qu'il faut savoir décoder tous les retours d'information qui en émanent pour parvenir à l'appréhender. Recouper autant de fois que nécessaire ces informations pour converger vers une conviction, pour obtenir un sentiment de confiance dans le contenu du non-dit qu'on ne peut cependant jamais avoir la certitude de bien connaître.

Darcis comprenait que dans un univers où se brassent les opinions, la turbulence est à l'état contingent, elle peut survenir ou non. Un incident anodin dans les prémices du processus de la réalisation de la mission était susceptible d'engendrer une situation catastrophique à un stade avancé, de même que le battement d'aile d'un papillon dans l'hémisphère Sud peut provoquer une tornade au Texas, selon la métaphore d'Edward Lorens.

La preuve lui avait été donnée que l'opinion d'une entreprise auditée transmise lors de l'enquête de satisfaction, systématiquement réalisée après coup par IAA, est une information qui peut aussi se révéler chaotique.

*

Darcis n'ignorait pas que Le Garec avait sans doute eu vent du dossier Valrec. Le fait d'y penser déclenchait en lui un sentiment d'angoisse qui l'empêchait de raisonner sainement et détériorait la maîtrise de ses propos. Obtenir une appréciation négative d'un client constituait pour lui la pire faute[33]. C'était la démonstration d'une compétence défaillante, c'était être l'inverse de ce qu'un auditeur est supposé être. Il n'y a pas d'excuse pour une mission manquée.

Darcis avait essayé à l'époque de cuisiner Sarah :

« Tu dois le savoir, toi, quel était le niveau de cette note négative ?

Notes	**Balises**
[32] L'opinion du client n'est peut-être pas ce que vous pensez	3-4 Comprendre les intentions
[33] L'opinion du client	7-4 Quand les échecs sont formateurs

– Tu sais bien que ces informations sont jalousement cachées par ton copain "l'Affreux", comme tu l'appelles.

– Mais Chauveau y a accès s'il le souhaite…

– Exact, mais tu sais aussi qu'IAA souhaite éviter d'alimenter une polémique sur le retour d'informations particulier d'un client.

– Officiellement, oui, je sais. C'est la volonté affichée d'établir une synthèse sur la vision qu'un ensemble de clients peut avoir sur un auditeur, plutôt que de le juger sur un cas particulier. Par contre, on ne peut pas laisser l'autre Affreux en faire n'importe quoi.

Personne n'ignorait que Le Garec s'autorisait à dépasser ce principe dans le cas où la façon de faire d'un auditeur lui déplaisait. Il n'hésitait pas à instruire à charge en regardant les dossiers *sur la tranche* s'il le fallait et, pour celui qui connaît le métier d'auditeur, il n'est pas difficile de trouver un ensemble d'indices pouvant vite devenir un faisceau de preuves concordantes pour accabler l'auditeur[34].

– Vois avec Chauveau, si tu veux… »

*

Paris, le 12 février 2008

Le rendez-vous était prévu à 10 heures, et Darcis se présenta avec une demi-heure d'avance rue de Presbourg, derrière l'Étoile, au siège de l'agence. IAA soignait l'accueil dans ses bureaux. Les décors évoquaient l'Égypte ancienne, en mariant modernité et tradition dans des tons chauds de couleurs carmin et orange. Le logo IAA s'y insérait sous la forme d'un triptyque à l'intérieur d'une pyramide et faisait face à une représentation du dieu égyptien Ptah, protecteur des architectes et des artisans. Sur les murs, des tableaux déclinaient des représentations d'artisans égyptiens sur fond de hiéroglyphes. Des niches, pratiquées ici ou là, abritaient des reproductions de personnages et d'animaux mythologiques. Un éclairage sophistiqué accentuait l'effet de décalage temporel.

Notes	**Balises**
[34] Les défauts d'un dossier d'audit	7-4 Le rapport d'audit, reflet d'une façon de vivre l'audit